

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dipaparkan proposisi penelitian. Proposisi penelitian digunakan untuk menyusun konsep yang didasarkan pada informasi empiris yang diperoleh selama penelitian di lapangan. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai pertanyaan penelitian yakni, cara kepala sekolah dalam melakukan konsep intruksional untuk mengembangkan motivasi dan inovasi guru mengajar, strategi kepala sekolah dalam membangun motivasi dan inovasi mengajar guru dan tugas dan sifat kepala sekolah dalam membangun motivasi dan inovasi mengajar guru. Berikut adalah uraian mengenai masing-masing pertanyaan penelitian dan disajikan dengan paparan bukti teori, untuk menjamin keabsahan data berdasarkan konsep instruksional seperti judul yang tercantum:

#### **1. Kemampuan kepala sekolah untuk mengimplementasikan konsep Instructional leadership dalam mengembangkan motivasi dan inovasi kinerja guru dalam mengajar**

Pada lembaga pendidikan sekolah tentunya memiliki organisasi yang dipimpin oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang memimpin mampu melaksanakan tanggung jawab yang sudah disepakati bersama atau dari kebijakan pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan yang dalam prosesnya mampu memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta

proses memfasilitasi individu dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Pencapaian sekolah dalam memperbaiki selalu pembelajaran yang telah ditetapkan di dalam sekolah itu sendiri. Pentingnya tujuan sekolah berupa visi misi sekolah. SDI Bayanul azhar dan SDI Qurrota ‘Ayun melibatkan visi misi sekolah sebagai pedoman pemimpin dan organisasi sekolah untuk meningkatkan sekolah pembelajaran. Kepala sekolah dan tim di sekolah menetapkan kurikulum yang digunakan dalam sekolah dengan memiliki keunikan atau tambahan kurikulum sebagai daya tarik dan daya saing diantara sekolah lain. Kepala sekolah melakukan bimbingan kepada para guru dalam pembelajaran, bisa menjadi supervisor langsung ataupun tidak langsung.

Pembahasan di atas mengenai konsep kepala sekolah yang digunakan dalam mengimplementasikan kepemimpinan instruksional. Berikut adalah rujukan pembahasan teori mengenai konsep-konsep yang telah dilakukan oleh kepala sekolah. Adanya konsep kepemimpinan instruksional dari banyak kepemimpinan lain yang juga menitik pusatkan pada visi dan misi, dalam mengimplementasikan visi dan misi, seorang pemimpin organisasi sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Pemimpin bertanggungjawab penuh dalam melaksanakan penuh untuk mewujudkan visi organisasi pendidikan menjadi suatu kenyataan. Realisasi ini yang akhirnya mewujudkan tatanan kepercayaan ( trust) bagi diri seorang

pemimpin untuk mengelola dan menggerakkan sumber daya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.<sup>1</sup>

Selain itu, dalam sisi makna yang sama menurut Supardi mengenai kinerja pemimpin dalam mencapai tujuan yaitu hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standardisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja sebagai proses dan hasil akhir dari suatu kegiatan yang dilakukan seorang pegawai dalam mencapai tujuan organisasi harus berdasarkan kepada standar atau ukuran yang telah ditentukan.<sup>2</sup> Kemudian menurut menurut Huber (dalam Usman & Raharjo, 2013), kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) disebut juga *education leadership*, *school leadership*, *visionary leadership and teaching*, *learning leadership*, and *supervision leadership*.<sup>3</sup>

Selain itu, penjabaran dari konsep instruksional kepala sekolah menurut Suhardan dalam jurnal Cucu Sukmawati bahwa Konsep kepemimpinan instruksional atau kepemimpinan pembelajaran terfokus pada peningkatan mutu akademik, bukan kepada kesibukan menangani administrasi sekolah seperti gedung, sarana fasilitas atau keuangan,

---

<sup>1</sup> Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014, h 154

<sup>2</sup> Supardi, *Kinerja pemimpin dan guru. Cetakan ke-1*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2013, h 47

<sup>3</sup> Usman, H. & Raharjo, N.E.,. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Strategi kepemimpinan pembelajaran menyongsong implementasi kurikulum, Th. XXXII (1), 2013, h 1-13.

seluruh kesibukannya diperuntukan mempengaruhi kegiatan akademik sekolah yang berkaitan dengan pembelajaran. Perilaku kepala sekolah instruksional ini, memprioritaskan aktivitasnya pada pembelajaran yaitu dengan mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing guru dalam kegiatan belajar mengajar sehingga guru dapat memberikan layanan belajar terbaik kepada siswa.<sup>4</sup>

Kepala sekolah juga memantapkan kurikulum yang digunakan dan telah ditetapkan. Penting bagi kepala sekolah untuk mengembangkan kurikulum sebagai pedoman sekolah juga. pengembangan kurikulum bagi kepala sekolah dan guru dalam organisasi, kurikulum dapat dijadikan sebagai pedoman patokan, atau ukuran dan menetapkan bagaimana yang memerlukan penyempurnaan atau perbaikan dalam usaha pelaksanaan kurikulum dan peningkatan mutu pendidikan.<sup>5</sup> Selain itu menurut Omar Hamalik, kurikulum adalah program pendidikan yang disediakan oleh lembaga pendidikan (sekolah) bagi siswa. Oemar Hamalik mengutip dari Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*.<sup>6</sup>

Mengenai kepala sekolah yang memberikan bimbingan kepada guru sekaligus menjadi supervisor yang mengayomi dengan memberi bantuan,

---

<sup>4</sup> Cucu Sukmawati, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Kepemimpinan Instruksional Kepala sekolah Komitmen Guru dan Mutu Kinerja mengajar Guru, Vol.XXIII No.2 tahun 2016, h 69

<sup>5</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005, h 31

<sup>6</sup> Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, h 65-66

tambahan atau masukan bagi guru. Seperti yang dikatakan oleh marks dalam buku syaiful sagala bahwa kepala sekolah memberikan bantuan berupa pengarahan, bimbingan, masukan dan sedikit kritikan untuk meningkatkan dan mengembangkan motivasi dan inovasi guru dalam pembelajaran.<sup>7</sup> Semua itu agar terciptanya harmonis dalam hubungan antar kepala sekolah dan guru.

Pembahasan mengenai konsep-konsep kepemimpinan instruksional yang telah dibuktikan dalam bentuk teori-teori yang tercantum sesuai dengan hasil temuan penelitian di lapangan. Proposisi kepala sekolah di SDI Bayanul Azhar dan SDI Qurrota 'Ayun mengenai konsep ini, mereka mengartikan bahwa pembelajaran yang dilakukan dengan mengembangkan tujuan berupa visi misi, bimbingan atau kepala sekolah mampu menjadi supervisi bagi guru dan pengembangan kurikulum yang sudah ditetapkan akan membawa keunikan dan daya saing sekolah. Dalam hasil penelitian SDI Bayanul Azhar dan SDI Qurrota 'Ayun memaknai konsep instruksional dengan penggambaran yang sama dan benar dapat dikategorikan sebagai penerapan kepemimpinan instruksional.

## **2. Strategi kepala sekolah dalam membangun motivasi dan inovasi kinerja guru dalam mengajar**

Kepala sekolah dalam menjalankan peranya masing-masing untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi sekolah. Strategi cara

---

<sup>7</sup> Syaiful sagala, *Supervisi pembelajaran*, Bandung: Alfabeta, 2010, h 91

kepala sekolah dalam melaksanakan tanggung jawabnya dalam memimpin akan terus dilakukan untuk terjaminnya sekolah dan kualitas seorang kepala sekolah itu sendiri. Strategi kepala sekolah yang dilakukan dalam implementasi kepemimpinan instruksional di SDI Bayanul Azhar dan SDI Qurrota 'Ayun adalah dengan cara kepala sekolah sebagai subjek yang dominan dari bentuk tingkah laku dan cara kerja kepala sekolah dalam menghadapi situasi dan kondisi apapun, kepala sekolah sebagai pengawas dalam kegiatan apapun yang berhubungan dengan pembelajaran sekolah dan sikap-sikap dibawahnya, dan kepala sekolah sebagai pemimpin dalam suatu diskusi yang dilakukan baik dengan guru, staf karyawan maupun hubungan dengan masyarakat. Hasil penelitian yang menemukan hal-hal yang telah dilakukan kepala sekolah, dapat dibuktikan dengan teori strategi kepala sekolah dalam mengimplentasikan kepemimpinan instruksional.

Menurut Hallinger dalam jurnal Febriyanti menekankan bahwa seorang kepala sekolah instruksional juga mencoba untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif dengan mendukung pengembangan profesional, berbagi visi dan memberikan motivasi yang kuat serta inspirasi untuk pembelajaran staf pengajar (guru). Kepala sekolah instruksional memberi motivasi pada guru untuk mengembangkan profesionalisme sehingga guru mampu meningkatkan mutu pengajaran.<sup>8</sup>

Selain itu, Pada kompetensi kepala sekolah, salah satu kompetensi tentang

---

<sup>8</sup> Febriyanti, *Jurnal of islamic Education Management*, peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di MA Patra Mandiri Plaju Palembang, ISSN, 2461-0674, Vol. 3 No.1, 2017, h 65

pengelolaan sumber daya manusia, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator, dilakukan kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama dalam pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan. Sebagai fasilitator kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam proses pengambilan keputusan partisipatif yang efektif.<sup>9</sup>

Kemudian, Peran kepala sekolah menjadi supervisor harus mampu mengadakan pengendalian terhadap guru dengan tujuan meningkatkan kemampuan kerja guru dan kualitas proses pembelajaran bagi guru. Kepala sekolah yang menguapayakan apa tujuan sekolah dengan cara memberikan supervisi bagi guru karena dapat memebrikan bantuan kepada guru dan tenaga kependidikan di sekolah dan melaksanakan tugas peran menjadi supervisi seerti menyusun program supervisi, tahap pelaksanaan dan hasil atau tindak lanjut supervisi.<sup>10</sup>

Selanjutnya Menurut Southworth dalam jurnal penelitian Audra Febriandini, strategi kepemimpinan instruksional untuk meningkatkan pembelajaran secara efektif yang ditemukan dalam penelitian dengan pendekatan kualitatifnya pada Kepala Sekolah Dasar di Inggris dan Wales ada tiga strategi yaitu: (1) *modeling*; (2) *monitoring*; dan (3) *professional dialog and discussion*. *Modelling* artinya keteladanan kepala sekolah menjadi contoh atau model yang ditiru oleh guru di sekolah yang dipimpinnya. *Monitoring* artinya melakukan pemantauan kinerja

---

<sup>9</sup> Budi Suhardiman, *Studi pengembangan Kepala sekolah, Konsep dan aplikasi*, PT. Rineka Cipta, jakarta: 2012, h 4

<sup>10</sup> E.Mulyasa, *manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. PT. Bumi aksara, Jakarta, cet ke 5 2015.h 86-87

guru ke kelas saat guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas serta memanfaatkan hasil pemantauan tersebut untuk pembinaan lebih lanjut. *Professional dialog and discussion* artinya berarti membicarakan secara aktif, interaktif, efektif, aspiratif, inspiratif, produktif, demokratis dan ilmiah tentang hasil penilaian kinerja dan rencana tindak lanjut peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran siswa.<sup>11</sup>

Dengan demikian, proposisi kepala sekolah yang dilaksanakan di SDI Bayanul Azhar dan SDI Qurrota 'Ayun menurut hasil temuan dan teori yang dibuktikan. Proposisi kepala sekolah yang dilakukan adalah memberikan contoh yang baik dalam menyiapkan, melaksanakan dan menilai pembelajaran. Pemberian contoh yang positif sekaligus juga dapat menjadi pengawas atau supervisor yang memberikan bimbingan kerja pembelajaran bagi para guru. Supervisi yang diberikan adalah berupabantuan bukan perintah, sehingga inisiatif diharapkan tetap ada pada guru. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul dari guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan dan dilakukan dalam suasana terbuka, tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada memberi saran dan pengarahan. Kepala sekolah di kedua Sekolah Dasar Islam ini juga membandingkan proposi strategi kepemimpinan dengan adanya evaluasi, adanya kerjasama antar para

---

<sup>11</sup> Audra Febriandi Logho, *Jurnal Peranan Kepemimpinan Instruksional Dalam Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya dalam Pendidikan di Indonesia*, Tesis: November 2016, Volume 20, No. 1 h 72



pendidik lain termasuk guru. Membangun interaksi yang baik antar satu sama lain di sekolah agar terciptanya solidaritas yang baik.

### **3. Tugas dan sifat yang dilakukan kepala sekolah dalam membangun motivasi dan inovasi kinerja guru dalam mengajar**

Pada setiap organisasi pasti adanya kebijakan, norma, hak dan kewajiban bagi setiap petugas dalam suatu organisasi baik dari pimpinan sampai struktur di bawahnya. Kepala sekolah juga harus memenuhi tanggung jawab dan tugasnya, terlihat dari bagaimana hasil tanggung jawab atau tugas tersebut akan diketahui bagi pihak guru di sekolah atau pendidik lainnya untuk bisa menilai bagaimana sifat dari kepemimpinan oleh kepala sekolah. Tugas kepala sekolah yang dilakukan menurut hasil temuan di SDI Bayanul Azhar dan SDI Qurrota 'Ayun adalah tujuan sekolah berupa visi dan misi, melaksanakan penguatan program-program instruksional atau pembelajaran, mengkoordinasi kurikulum yang ditetapkan, menciptakan kultur positif sesuai dengan norma dan kebijakan yang berlaku, visibilitas kepala sekolah dan *insentive* bagi guru dan pembelajaran siswa. Pembahasan mengenai tugas dan sifat kepala sekolah menurut hasil temuan juga dibuktikan di dalam teori yang telah ditetapkan.

Tugas dari kepala sekolah dalam memaknai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah memiliki peranan penting dalam penyusunan dan pengkomunikasian visi serta misi sekolah kepada pihak-pihak yang ada di sekolah khususnya guru dan karyawan pendidik. Kemudian Menurut

Sergiovani juga mengatakan pentingnya kepala sekolah dalam memberikan Kultur yang dibangun adalah perilaku kultur atau (cultural behaviors) yang mengacu pada aspek-aspek kultur dari kepemimpinan. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin kultur adalah sebagai high priest di sekolah.<sup>12</sup> Selain itu kepala sekolah mengemukakan bahwa seorang kepala sekolah yang baik adalah seorang pemimpin yang bersifat instruksional yang membantu guru untuk menciptakan bagaimana cara terbaik siswa belajar. Kepala sekolah yang bersifat instruksional menempatkan agenda pembelajaran pada urutan pertama dari seluruh kegiatannya. Memberikan dukungan yang tepat untuk peningkatan mutu kinerja mengajar guru dan kesuksesan pembelajaran di kelas.<sup>13</sup>

Kepala sekolah melakukan pengawasan dengan dua cara entah langsung dan tidak langsung, seperti yang dikatakan oleh Kleine-Kracht dalam jurnal Audra Febriandi bahwa kepemimpinan pembelajaran dapat terjadi secara langsung (direct instructional leadership) dan tidak langsung (indirect instructional leadership).<sup>14</sup> Pada jurnal oleh Ly Rahatna dan Cicih Sutarsih *Managing the Instructional Programme* adalah dimensi kepemimpinan instruksional melibatkan bekerja dengan guru di daerah khusus yang berhubungan dengan kurikulum dan pengajaran. Memberikan supervisi dan evaluasi yang melibatkan koordinasi tujuan

---

<sup>12</sup> Sergiovanni, T. J., *The principalship: A reflective practice perspective*, Boston: Allyn & Bacon, 1987, h 89

<sup>13</sup> Cucu Sukmawati, *Jurnal Administrasi pendidikan*, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, komitmen guru dan mutu kinerja mengajar guru, Vol. XXIII No.2, 2016, h 73

<sup>14</sup> Audra Febriandi Logho, *Peranan Kepemimpinan Instruksional Dalam Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya dalam Pendidikan di Indonesia*, Tesis: November 2016, bentuk jurnal Volume 20, No. 1 h 71

kelas guru dengan orang-orang dari sekolah, memberikan dukungan instruksional untuk guru, dan pemantauan instruksi kelas melalui berbagai kunjungan kelas informal. Umpan balik kepada guru untuk tujuan baik pengawasan dan evaluatif beton dan terkait dengan praktik pembelajaran yang spesifik dilakukan oleh guru. Menurut Hallinger dan Murphy dalam jurnal, termasuk dalam mengkoordinasi program kurikulum Karakteristik yang menonjol di sekolah instructionally efektif adalah tingkat tinggi koordinasi kurikuler. Tujuan kurikuler sekolah berkaitan erat dengan baik isi diajarkan di kelas dan dengan tes prestasi. Tampaknya ada tingkat yang cukup tinggi kontinuitas dalam kurikulum di seluruh tingkatan kelas. Aspek koordinasi kurikuler sering didukung oleh interaksi yang lebih besar di antara para guru di dalam dan di seluruh tingkatan kelas pada isu-isu instruksional dan kurikuler.<sup>15</sup>

Tugas yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan visibilitas, dalam jurnal Ly Rahatna dan Cicih Sutarsih pada bagian penting kepala sekolah, *maintaining visibility*, menurut Hallinger & Murphy menyatakan bahwa meskipun sebagian besar waktu mereka diambil oleh pertemuan wajib dan fungsi, kepala sekolah dapat menetapkan prioritas untuk bagaimana waktu mereka yang tersisa yang akan dibelanjakan. Visibilitas di sekolah atau kelas meningkatkan interaksi antara kepala sekolah dan siswa serta dengan guru. Interaksi informal jenis ini memberikan kepala sekolah dengan informasi lebih

---

<sup>15</sup> Ly Rahatna dan Cicih Sutarsih, *Jurnal Administrasi pendidikan*, kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan iklim sekolah terhadap kinerja mengajar guru, vol.XXII No.2 Oktober 2015, h 4

lanjut tentang kebutuhan siswa dan guru. Hal ini juga memberi kepala sekolah, kesempatan untuk berkomunikasi prioritas sekolah. Hal ini dapat memiliki efek positif pada siswa dan guru sikap dan perilaku.<sup>16</sup>

Kemudian dalam tugas lain seperti berikut teori yang dapat membuktikan tugas maupun sifat seorang kepala sekolah yang menggunakan kepemimpinan instruksional. penyediaan atau kesiapan kepala sekolah untuk memberikan pujia, dukungan atau insentive lain untuk para guru dan siswa sangatlah penting. Pada jurnal Ly Rahatna dan Cicih Sutarsih, menurut Hallinger & Murphy bahwa bagian penting dari peran kepala sekolah dalam menciptakan iklim belajar yang positif melibatkan pengaturan struktur kerja yang memberikan penghargaan dan mengakui guru untuk usaha mereka. kepala sekolah menyediakan *incentives for students learning*, diambil dari jurnal Ly Rahatna dan Cicih Sutarsih, menurut Noddings bahwa sekolah, seperti keluarga, adalah lembaga serbaguna. Meskipun akademisi adalah fokus dari sekolah, siswa harus dewasa untuk peduli kepentingan pribadi mereka. Cara menerapkannya dengan cara menurut Harris & Lowery juga menyebutkan bahwa kepala sekolah yang mengambil waktu ekstra untuk memuji siswa untuk prestasi mereka melalui interkom, di koran, atau dengan catatan pribadi dan email menciptakan iklim sekolah yang positif. Kepala sekolah juga dapat penghargaan penghargaan tersebut dengan memperpanjang waktu makan siang, mensponsori kunjungan

---

<sup>16</sup> Ibid, h 5

lapangan, membiarkan siswa makan siang di luar, dan hosting penghargaan majelis.<sup>17</sup>

Dengan demikian, berdasarkan hasil temuan penelitian proposisi dari kepala sekolah dalam melakukan tugasnya sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah selalu mengarahkan pada para guru untuk fokus pada visi misi yang akan dicapai, termasuk untuk melaksanakan pembelajaran dari kurikulum yang ditetapkan di SDI Bayanul Azhar dan SDI Qurrota 'Ayun. Tingkat kerja sama dengan melakukan rapat kerja untuk memberikan evaluasi yang ada dan menumbuhkan selalu rasa semangat termasuk motivasi bagi guru dalam melaksanakan tugas secara disiplin dan teratur. Selain itu proposi kepala sekolah menjadi pemimpin juga meningkatkan interaksi yang positif terhadap para guru dan staf karyawan lain dan memberikan pujian dan dukungan lebih bagi para guru dan pembelajaran siswa agar tercapainya pembelajaran yang diharapkan.

---

<sup>17</sup> Ibid, h 6-8

